

FORUM *Supervision*

Supervision und Verletzbarkeit

Manuela Kleine

Heike Friesel-Wark

Elisabeth Reitinger

Peter Friedrich

Hermann Steinkamp

Katharina Gröning

Wolfgang Schmidbauer

Hans-Peter Griewatz

Scham als verborgenes Problem in der Supervision

Zusammenfassung:

Scham –als allgegenwärtiges, alltägliches Phänomen unseres sozialen Miteinanders – kommt im beruflichen Kontext eine besondere Bedeutung zu. Hierarchische Strukturen, das Sichtbarwerden und schließlich die Beurteilung der eigenen Leistungsfähigkeit können Abhängigkeits- und Unterlegenheitsgefühle auslösen, insbesondere dann, wenn die Scham eine deutliche Diskrepanz von Ich-Ideal und Ich signalisiert. Schamkonflikte begegnen dem Supervisor/der Supervisorin daher in vielfältiger Weise. Gleichzeitig kann das Supervisionssetting selbst Quelle von Scham sein. Bereits die Inanspruchnahme von Hilfe und das damit einhergehende Eingeständnis, in einem wesentlichen Lebensbereich der Unterstützung zu bedürfen, löst bei vielen Menschen Abhängigkeits- und Inkompetenzscham aus. Da sich Schamkonflikte und Gefühle von Unterlegenheit in der Regel in Anwesenheit von Zeugen verstärken, fokussiert der vorliegende Artikel besonders auf die Bedeutung schaminduzierender Settings, Rahmenbedingungen und Vorgehensweisen im Kontext von Gruppen- und Teamsupervision. Bei der Regulierung von Schamaffekten kommt dabei dem Supervisor eine maßgebliche und aktive Rolle zu.

Scham ist kein pathologisches Phänomen, sie ist allgegenwärtig und begleitet uns in allen Lebensphasen, gleichwohl in unterschiedlichen Nuancen und Akzentuierungen. Sie bildet eine wesentliche Triebkraft des Menschseins, prägt entscheidend unser Sozialverhalten und stellt unsere Zugehörigkeit zur Gruppe sicher. Scham ist ein tiefes, in seiner Intensität schwer erträgliches Gefühl, das hemmend wirken kann, gleichzeitig aber auch die Kraft zur Veränderung in sich trägt. Im Vergleich zu Affekten wie Wut, Trauer oder Angst führt Scham gewissermaßen ein Schattendasein. Die Scham wird im Verborgenen gelebt, sie erscheint zumeist maskiert und ihre bloße Erwähnung löst bereits peinliche Berührung aus. Diese Merkmale von Scham prädestinieren sie nicht gerade für eine exponierte Stellung im Berufsleben. Im beruflichen Alltag, wo Nüchternheit, Rationalität, Funktionalität, Zielorientierung bzw. Produktivität und scheinbar nicht Gefühle im Vordergrund stehen, wird Scham, die schon im privaten Bereich nicht selten totgeschwiegen wird, erst Recht in den Hintergrund gedrängt, abgewehrt und tabuisiert. Dabei kommt der Scham gerade dort, wo Leistung, Konkurrenz, Neid und Rivalität eine große Rolle spielen, eine besondere Bedeutung zu. Im Berufsleben kommt Scham entsprechend subtil daher, sie äußert sich beispielsweise in Angst vor Kritik, im Vertuschen von Fehlern oder in der Hemmung nichts mehr Neues zu wagen, um sich nicht zu blamieren. Supervisoren sind demnach

zwangsläufig mit den direkten und indirekten Auswirkungen von Scham konfrontiert.

Als Thema wissenschaftlicher Arbeit ist Scham in großer Breite zu finden. Es wird in der Literatur vorwiegend aus drei Perspektiven beleuchtet. Die anthropologische Perspektive ermöglicht einen Zugang zum menschengeschichtlichen Verstehen von Scham. Die medizinisch-psychologische Betrachtungsweise eröffnet ein Verständnis der seelischen und körperlichen Schamprozesse. Die soziologische Betrachtungsweise beleuchtet die Verankerung von Schamphänomenen in unserer Gesellschaft. Der vorliegende Beitrag stützt sich vorwiegend auf Literatur zur Psychologie und Sozialpsychologie von Scham. Bei der Literaturrecherche fand ich nur wenig spezifische Literatur zur Thematik für Scham im berufsbezogenen Kontext. Hier spiegelt sich das bereits beschriebene Phänomen wieder, dass Scham im beruflichen Alltag nur schwer fassbar, konkretisier- und thematisierbar ist. Hilfreich, aber leider nur grob skizziert, fand ich hier die Darstellungen von Micha Hilgers (2006), der in seinem Buch „Scham- Gesichter eines Affekts“, Schamkonflikten in Ausbildungs- und Supervisionsgruppen immerhin ein eigenes Kapitel widmet.

Im Folgenden wird zunächst kurz auf einer theoretischen Ebene die Funktion von Scham, ihre Erscheinungsformen und Abwehrreaktionen dargestellt. Sodann befasste ich mich mit der handlungspraktischen Ebene: mit Schamphänomenen und speziellen Schamkonflikten in Gruppen- bzw. Teamsupervisionsprozessen. Die Bedeutung der Schamthematik für die supervisorische Praxis wird an einigen Stellen anhand von Praxisbeispielen illustriert. Die Praxisbeispiele sollen nicht zuletzt verdeutlichen, wie unerlässlich es für Supervisoren ist, neben den Schamquellen der Supervisanden, auch eigene Schamquellen wahrzunehmen, anzuerkennen und einen reflexiven Zugang hierzu zu ermöglichen.

1. Phänomenologische Aspekte der Scham

Scham ist ein zutiefst menschliches Gefühl von starker, je nach Anlass, unerträglicher Intensität. Sie geht unter die Haut, brennt sich förmlich in uns ein, lässt uns erröten oder die Augenlider bzw. den Kopf senken. In Erinnerung an beschämende Situationen in Kindheit und Jugend beschleicht uns heute noch das Gefühl „im Boden versinken zu wollen“. Scham stellt weiterhin ein universelles Phänomen dar, sie ist allen Menschen eigen, existiert jedoch in Abhängigkeit vom milieuspezifischen und kulturellen Hintergrund in unterschiedlicher Ausprägung. Männer und Frauen erleben Scham unterschiedlich, genauso verändert sich die Scham mit dem Lebensalter und der Geschichte (vgl. Marks 2010). Die Weitergabe von Scham erfolgt von Generation zu Generation, prägende Instanzen dabei sind die Familie als Ort der primären Sozialisation, später die Schule, Arbeitswelt sowie das gesellschaftliche Umfeld. Scham kann flüchtig, z. B. als leichte Verlegenheit, oder langandauernd und schlimmstenfalls chronifiziert in Form starker Selbstzweifel, auftreten. Ob und inwieweit Scham das Leben wesentlich beeinträchtigt,

hängt von vielen Faktoren, nicht zuletzt der frühen Eltern-Kind Kommunikation ab. Gesund dosiert jedoch hat Scham, obgleich vom Betroffenen in der Situation immer negativ erlebt, eine wichtige Funktion bei der Regelung des sozialen Miteinanders:

„Scham kann in jeder zwischenmenschlichen Beziehung akut werden; sie ist ‚der‘ soziale Affekt: Sie reguliert Nähe und Distanz, Privatheit und Öffentlichkeit, Zugehörigkeit und Ausgeschlossenheit, Anpassung und moralisches Verhalten“ (Marks 2010: 31).

Ein Zuviel an Scham (die sogenannte „pathologische Scham“), bei dem das Ich von Schamgefühlen überflutet wird, ist allerdings kontraproduktiv und entfaltet eine destruktive Wirkung. Scham reguliert aber nicht nur das soziale Miteinander, sondern auch die Beziehung des Individuums zu sich selbst und bildet somit für den Menschen eine essentielle Orientierung und Halt gebende innere Instanz. Insofern bildet Scham für sich genommen kein pathologisches Gefühl, vielmehr stellt die Auseinandersetzung mit und Integration von Schamgefühlen eine lebenslange, entwicklungspsychologisch bedeutsame Aufgabe dar. In seinem Buch „Die Würde des Menschen oder Der blinde Fleck in unserer Gesellschaft“ nähert sich Marks (2010) einer Definition des Würde-Begriffs über die Scham-Psychologie an. Die wesentliche Funktion der Scham sieht er dabei, angelehnt an Wurmser (2010), in der Wahrung der menschlichen Würde („Hüterin der menschlichen Würde“). Schutz, Zugehörigkeit und Integrität stellen nach Marks menschliche Grundbedürfnisse dar, deren Verletzung die Betroffenen mit Scham erfüllen und in ihrer Würde beschädigen. Marks unterscheidet in folgende 3 Grundformen der Scham:

- Die Intimitätsscham: Sie bewahrt und schützt die seelischen und körperlichen Grenzen eines Menschen, die durch Einwirkung von außen (z. B. bei Übergriffen) oder durch das eigene Zutun plötzlich sichtbar bzw. entblößt werden. Kulturelle Aspekte spielen hier eine große Rolle, sie bestimmen maßgeblich was in der jeweiligen Gesellschaft als schamhaft und schützenswert gilt. Wird die Grenze der Intimität durch traumatische Gewalteinwirkung von außen immer wieder verletzt, kann dies die Entwicklung pathologischer Intimitätsscham (auch „traumatische Scham“ genannt) nach sich ziehen: *„Dies ist die Scham der Opfer. Charakteristischerweise bleiben die Überlebenden von massiver Ohnmacht, Entwürdigung, Missbrauch, Folter, Vergewaltigung oder anderen traumatischen Erfahrungen mit Schamgefühlen zurück [...]“ (Marks 2012: 34).*
- Anpassungsscham: Sie entspringt dem menschlichen Grundbedürfnis nach Zugehörigkeit und Anerkennung. Sie behütet vor sozialer Ausgrenzung durch die verinnerlichten gesellschaftlichen Erwartungen, Normen und Wertmaßstäbe. Sie ist traditionellerweise eng mit dem Begriff der „Schande“ verbunden. Hier spielen kulturelle Aspekte ebenfalls eine große Rolle. So gilt traditionell in Deutschland das Äußern und Zeigen von zärtlichen Gefühlen als schändlich. Wurmser (1997) beschreibt hierzu: *„In vielen Kulturen und Subkulturen, besonders in jenen, die vorwiegend germanischen Ursprungs sind, führt die bloße Äußerung von Gefühlen, be-*

sonders von Gefühlen der Zärtlichkeit und von Gemütsbewegungen, wie das Weinen, zu Demütigung und Schande. Es wird als unmännlich und unpassend erachtet, Weichheit und Güte zu zeigen“ (ebd. 1997 in Marks 2010: 34). Die Kontrolle über Körperfunktionen, die Gefühle und das eigene Verhalten verloren zu haben, bildet einen wesentlichen Inhalt von Schamaffekten im Sinne von Schande und setzt die Betroffenen dem urteilenden, verspottenden, verachtenden oder schlicht ignorierenden Blick der Anderen aus. Krankheit, Abhängigkeit, Scheitern, Armut oder Arbeitslosigkeit führen zur gesellschaftlichen Ausgrenzung bzw. Verlust von Anerkennung. Die Lage und das Leid der Betroffenen werden häufig darauf reduziert, dass sie sich nicht genug angestrengt hätten, um sich den gesellschaftlich gesetzten Maßstäben anzugleichen: „*Scham ist Wahrnehmung von Ungleichheit, Beschämung eine Machtausübung, die Ungleichzeit produziert*“ (Neckel 1991: 21).

- Moralische oder Gewissensscham: Im Unterschied zur Anpassungsscham geht es hier nicht um die Erwartungen der Anderen. Im Mittelpunkt stehen vielmehr die eigenen Werte: „*Sie [die Gewissensscham, Anm. der Autorin] achtet darauf, dass wir uns selbst treu bleiben. Dass wir unserer Verantwortung gerecht werden. Dass wir in Übereinstimmung mit ethischen Grundwerten handeln, so dass wir uns künftig im Spiegel schauen können*“ (Marks 2010: 35). Integrität beschreibt Marks als menschliches Grundbedürfnis, genauso wie der Schutz der Privatheit oder die Anerkennung von den Mitmenschen. Beispiele für Scham im Sinne von Integritätsverlust sind die Situationen, in denen Menschen in der Öffentlichkeit als Zeugen von Gewalt nicht eingegriffen haben und mit einer tiefen Gewissensscham zurückbleiben.

Zusammengefasst bedeutet nach Marks die Würde des Menschen zu achten, ihn in seinen Grundbedürfnissen nach Schutz, Zugehörigkeit und Integrität ernst zu nehmen, anzuerkennen und zu fördern.

Folgende Schaminhalte sind für eine weitere Annäherung an das Schamphänomen ebenfalls von Interesse:

- Die existentielle Scham: Sie beschreibt das Gefühl eines Menschen grundsätzlich unerwünscht oder mit einem Makel behaftet zu sein (vgl. Hilgers 2006). Die Scham bezieht sich hier nicht auf bestimmte Handlungen oder Verhaltensweisen, sondern auf die grundsätzliche Existenz der betroffenen Person, so z. B. bei unerwünschten Kindern. Hierzu zählen auch Schamgefühle in Bezug auf die eigene Körperlichkeit, die als makelhaft oder wertlos empfunden wird (z. B. bei Mädchen, die das „falsche“ Geschlecht haben, weil sie ein Junge hätten werden sollen). Die existentielle Scham beschreibt im Weiteren auch das grundlegende Gefühl einer Person, nicht wahrgenommen zu werden: „*[...] zum Beispiel, wenn Eltern alle möglichen Selbstäußerungen – verbal wie nonverbal ignorieren – und sich damit verhalten, als sei das Kind nicht existent [...]*“ (Hilgers 2006: 25).
- Kompetenzscham in Folge eines öffentlich sichtbaren Kompetenzeinbruchs oder gar eines Kompetenzverlusts. Kompetenzscham kann auch in Folge des Kontrollverlustes der Ich-Funktionen auftreten (z. B. bei Erwachsenen Weinen oder Schreien).

- Scham-Angst-Dilemmata: Die Betroffenen fürchten peinliche, bloßstellende Situationen und vermeiden in Folge sich zu zeigen, zu exponieren oder initiativ zu werden. Gleichzeitig erleben es die Betroffenen als unangenehm von der Umwelt als gehemmt wahrgenommen zu werden, im Schatten zu stehen und sich als bedeutungs- und einflusslos zu erleben. Häufig resultiert hieraus ein Teufelskreis: *„Angst vor beschämendem Exponiertsein macht schüchtern, und weil man so schüchtern ist, fühlt man sich wiederum beschämt“* (Jacoby 1991: 22). Prüfungsangst oder Lampenfieber und die damit einhergehende Versagensangst illustrieren beispielhaft die von den Betroffenen in der Vorstellung vorweggenommene Beschämungssituation. Auch Ängste vor der Begegnung mit Menschen können im Extremfall für die Betroffenen in soziale Isolation münden.
- Scham-Schuld-Dilemmata bezeichnet den intrapsychischen Konflikt angesichts widersprüchlicher Über-Ich Forderungen, die Scham oder abwechselnd Schuld aktivieren. Hilgers (2006) führt in diesem Zusammenhang illustrierend das Beispiel eines Betroffenen an, der angesichts einer bevorstehenden Abschlussprüfung in einen unlösbaren Konflikt gerät:
„Nicht-Bestehen bedeutet Scham gegenüber eigenen Ansprüchen und Idealen, Bestehen Schuld gegenüber Eltern, die aus einfachen Verhältnissen stammend, sich gegenüber Akademikern unterlegen fühlen (Scham) und mit Ressentiments reagieren und von denen man sich durch Prüfungserfolg ablöst (Trennungsschuld)“ (Hilgers 2006: 26).

2. Schamkonflikte im beruflichen Kontext

Dort wo die Anpassung an die berufliche Rolle und das Aus- bzw. Erfüllen dieser Rolle im Vordergrund stehen, erlebt der Mensch in tiefem Ausmaß seine Abhängigkeit und Begrenztheit. Machtverhältnisse und hierarchische Strukturen und damit einhergehenden Erfahrung von Beschämung sind Realitäten, denen man sich im Berufsleben stellen muss:

„In Organisationen werden Degradierungen öffentlich vollzogen, man verliert z. B. einen Teil seiner Aufgaben, muss in ein kleineres Büro ziehen, büßt Mitarbeiterstellen ein oder Mitarbeiterstunden. Einsparungen und Rationalisierungen sind in Organisationen so kompliziert, weil sie untrennbar mit der Degradierung verbunden sind“ (Gröning, 2010).

Das Zitat macht deutlich, wie existentiell die Abhängigkeit von der Arbeit ist, die unseren Lebensunterhalt sichert, unsere gesellschaftliche Stellung und unseren Status. Mit anderen Worten: Supervision berührt sensible und existentielle Thematiken. Die Tatsache überhaupt in der Position des Hilfesuchenden zu sein, kann bei den Betroffenen schon starke Scham auslösen. Hilgers (2006) schreibt hierzu:

„Die Inanspruchnahme psychotherapeutischer oder psychiatrischer Hilfe stellt in der Regel an sich schon eine erhebliche Schamquelle dar. Abhängigkeits- und Inkompetenzscham werden ausgelöst, da wesentliche Lebensbereiche offenbar nicht allein bewältigt werden können“ (Hilgers 2006: 49).

Im beruflichen Feld, wo man sich als leistungsfähig, belastbar und funktionierend erlebt (und in der Situation, dass dies auch vom Arbeitgeber/der Institution eingefordert wird) kann die Tatsache, in einer hilfeschuchenden Position zu sein, Quelle besonderer Beschämung sein. Zu erleben, dass das berufliche Ideal nicht erreicht werden konnte und man auf Hilfe in Form von Supervision angewiesen ist, kann bei den Betroffenen massive Idealitätsscham aktivieren. Gleichzeitig können Selbsterfahrung und persönliche Weiterentwicklung nicht ohne das Erleben von Scham stattfinden, allerdings in wohldosierter Abfolge:

„Ohne maßvolle Schamaffekte kann es demnach keine Selbstentwicklung geben. Daher ist hinsichtlich Indikation und Prognose darauf zu achten, ob und in welcher Weise der Patient über welche Gefühle aus der Gruppe der Schamaffekte überhaupt verfügt“ (ebd.: 143).

Hilgers nimmt hier zwar Bezug auf den Bereich der Psychotherapie, dies gilt jedoch aus meiner Sicht auch uneingeschränkt für die Supervision. Um Schamquellen zu vermeiden, sollte sich der Supervisor dessen gewahr sein, dass er immer wieder auf Supervisanden aus ganz anderen beruflichen Kontexten mit je eigenem Habitus trifft. Diese Unterschiede nicht zu beachten, kann eine Quelle massiver Beschämung sein:

„Der Habitus sei das, was für den einzelnen nicht mehr denkbar, vorstellbar ist. In der Regel werden diese Grenzen über Ekel, Scham und Befremden markiert, das heißt über die sogenannten Sozialgefühle, die das Unterpfeiler jeder sozialen Gruppe, jedes Milieus und jeder sozialen Gemeinschaft ausmachen“ (Gröning 2006: 61).

3. Das Honorar als Schamquelle in der Supervision

Ich möchte auf einen Aspekt fokussieren, der die Supervision von anderen Beratungsleistungen bzw. therapeutischen Angeboten ganz wesentlich unterscheidet, nämlich dem Honorar. Beratungsleistungen im sozialen Bereich stehen den Ratsuchenden zumeist kostenlos zur Verfügung, ebenso verhält es sich mit der Psychotherapie, die, zumindest bei den anerkannten Therapieverfahren, von den Krankenkassen finanziert wird. Diese Tatsache, dass Supervision einen Preis hat und dieser vom Supervisor festgelegt wird, also keine vereinheitlichten Standardpreise für Einzel-, Gruppen- oder Teamsupervision existieren, hat einen erheblichen Einfluss auf die Dynamik von Supervisionsprozessen. „Bei Geld hört die Freundschaft auf“, heißt es im Volksmund, oder in eine weiteren Redewendung: „Über Geld spricht man nicht!“, „Ja ja das liebe Geld...“ wird auch gerne gesagt. Im Job herrscht in der Regel stillschweigende Übereinkunft darüber, dass man nicht öffentlich über die Höhe seines Gehaltes spricht und selbst im Privaten teilt man sich in diesem Punkt nur wenigen Menschen mit. In nahezu jedem Bereich stellt Geld also ein sensibles Thema dar, im Beruflichen, wie im Privaten. Entsprechend kann das Thema Honorar in der Supervision eine Quelle von Scham und Beschämung sein, auch für den Supervisor, der sich vielleicht erstmals mit der Notwendigkeit konfrontiert sieht, seiner Beratungsleistung einen geldwerten

Gegenwert beizumessen. Besonders als Anfänger in der Supervisorenrolle, wo ohnehin viel Unsicherheit darüber besteht, was man „wert“ ist, spielt das Thema Honorar eine nicht unbeträchtliche Rolle, wie ich gerne an einem zwei Praxisbeispielen verdeutlichen möchte:

Frau X war meine erste Einzelsupervisandin. Sie ist Anfang 50 und Anwältin. Sie wurde mir von einer Freundin vermittelt, die ebenfalls im sozialen Bereich tätig ist und den Eindruck hatte, Frau X befinde sich in einer Lebenskrise und benötige u. a. auch Unterstützung im Beruflichen. Aus dem Gespräch mit der Freundin war mir in Erinnerung geblieben, dass es Frau X aktuell finanziell nicht gut geht. Im Telefonat vereinbarten wir einen Termin zum Kennenlernen und, nachdem ich mein Honorar genannt hatte und zunächst längeres Schweigen am anderen Ende der Leitung war, hielt ich es nicht aus und ging, ohne dass Frau X irgendetwas gesagt hätte, mit meinem Preis runter. Ich lernte Frau X kennen und es kam ein Kontrakt für Einzelsupervision zustande. Im Laufe des Gesprächs berichtete Frau X. von ihrem dreiwöchigen Urlaub auf einem Kreuzfahrtschiff sowie von ihren Kanzleiräumen in einer noblen Gegend. Als ich dann die Größenordnung ihrer Honorare als Rechtsanwältin erfuhr, sank ich immer weiter in meinen Stuhl. Ich spürte starke Scham in mir und kam mir mit meinem Honorar geradezu lächerlich vor. Dieses Gefühl „mich unter Wert verkauft zu haben“, machte sich beispielhaft u. a. daran deutlich, dass ich anfangs darauf achtete, Frau X kein „Billigwasser“ anzubieten und mir jedes Mal die Mühe machte das Wasser nicht im Diskounter zu kaufen. Zu der ohnehin schon vorhandenen Beschämung über mein geringes Honorar kam noch hinzu, dass Frau X aus einem beruflich völlig anderen Kontext kam, in dem es naturgemäß um viel Geld bzw. hohe Summen geht. Die Kultur in der Sozialen Arbeit ist eine Andere und ich fühlte mich, zu der ohnehin vorhandenen Unsicherheit in meiner Anfängerrolle, zusätzlich unbehaglich.

Die zweite Einzelsupervisandin Frau Y war Anfang 40 und im Ambulant Betreuten Wohnen tätig. Nach der beschämenden, durch die Haut gehenden Erfahrung vom letzten Mal schaffte ich es bei meinem Honorar zu bleiben. Allerdings bat Frau Y um 14-tägige Termine und ich ertappte mich bei dem Gedanken, ob sie diesen monatlichen Betrag von ihrem Sozialarbeitergehalt werde bezahlen können. Ich machte sie, überflüssigerweise, darauf aufmerksam, dass es ja dann im Monat das Doppelte sei, woraufhin sie, zu Recht ein wenig unterkühlt entgegnete, dass ihr das ja klar sei und sie gerne bereit sei für etwas Gutes auch entsprechend zu zahlen. Sofort fühlte ich, dass ich eine Grenze überschritten hatte und Frau Y beschämt hatte. Nach ca. zwölf Sitzungen sagte Frau Y einen vereinbarten Termin per SMS mit der Begründung ab, es liege nichts Besonderes vor. Ich äußerte meine Irritation hierüber und es stellte sich dann heraus, dass Frau Y einen finanziellen Engpass hatte, dies aber aus Scham nicht direkt mitteilen konnte. Über mein Entgegenkommen die Termine auf einen vierwöchigen Zeitraum zu strecken, reagierte sie sichtlich erleichtert. In der Reflexion hierüber wurde mir deutlich, dass Frau Y möglicherweise auch deshalb gezögert hatte, mir offen zu

sagen, dass es aktuell Schwierigkeiten mit der Zahlung des Honorars gibt, weil ich sie in der Anfangsszene indirekt auf die finanzielle Situation angesprochen hatte. Die Beispiele machen deutlich, welchen Stellenwert das Thema Honorar in der Anfangsszene bzw. bei der Kontraktierung einer Supervision einnehmen kann und wie dies im Weiteren den Supervisionsverlauf beeinflussen kann. Die Beispiele sollen auch verdeutlichen, wie zentral es für den Supervisor ist, sich seiner eigenen Schamquellen in Bezug auf diese Thematik bewusst zu werden und diese kritisch zu reflektieren.

4. Schamkonflikte in Gruppen

Wie bereits dargelegt, können Beratungs-, Supervisions- oder Psychotherapiesettings Abhängigkeits- und Unterlegenheitsgefühle bei den Hilfesuchenden wecken, was wiederum Schamgefühle auslösen kann. Im Gruppensetting kann sich der Einzelne, anders als im Einzelsetting, mit seinen Bedürfnissen und schambehafteten Themen leichter hinter der Gruppe „verstecken“. Insbesondere in der Teamsupervision können sich die Teilnehmer auf den von außen auferlegten institutionellen Druck berufen, um die eigene Bedürftigkeit nicht spüren zu müssen. Bei Personen, die beruflich aus einem Kontext kommen, in dem es grundsätzlich befremdlich ist, sich mit seinen Gedanken und Gefühlen mitzuteilen, ist besondere Sensibilität dafür gefragt, dass es schamvoll sein kann, für das Gegenüber in der ungewohnt intimen Form sichtbar zu werden. Des Weiteren ist grundsätzlich viel Aufklärung über die Methode Supervision und hohe Transparenz in Bezug auf die Vorgehensweise gefragt. In der Gruppe können sich die Mitglieder zwar vermeintlich besser „verstecken“, letztlich sind sie aber mit der Situation konfrontiert, sich, im Unterschied zum Einzelsetting, hilfebedürftig und damit abhängig vor „Zeugen“ zu erleben. Hinzu gesellt sich die Angst, in Abhängigkeit von den bisherigen Gruppenerfahrungen, von der Gruppe nicht integriert zu werden. Gleichzeitig kann es sehr entlastend sein zu erfahren, dass man sich mit seinen Ängsten und Sorgen mitteilen kann und Annahme und Verständnis erfährt, auch in Bezug auf die eigenen Schamgefühle. Die Universalität des Leidens nennt Yalom (2004) dieses zentrale Wirkprinzip in Gruppen und betont: *„Die Universalität des Leidens spielt auch in der Einzeltherapie eine Rolle, obwohl dort weniger Gelegenheit für eine Überprüfung im wechselseitigem Einverständnis besteht“* (Yalom 2004: 22). Dem möchte ich noch hinzufügen, dass die Gruppe dem Einzelnen die Möglichkeit gibt, unbefangen von dem Gedanken *„Der Supervisor ist ja eh nur nett zu mir, weil er dafür bezahlt wird!“* Anteilnahme und Solidarität zu erfahren.

In Bezug auf Schamgefühle im Gruppensetting betont Hilgers, dass im Prinzip alle Schamgefühle aus der Familie der Schamaffekte evoziert werden können. Diese sind (vgl. Hilgers 2006):

- Existentielle Scham: Die Scham in einer Gruppe Außenseiter zu sein bzw. nicht integriert zu werden

- Kompetenzscham: Die Scham das Niveau der Gruppe nicht halten zu können oder beim Versagen von Ich- oder körperlichen Funktionen von der Gruppe gesehen und bewertet zu werden
- Abhängigkeitsscham: Die Abhängigkeit nicht nur vom Leiter, sondern auch von der Gruppe, deren Urteil und Wertschätzung
- Intimitätsscham: Beim Sichtbarwerden oder Offenbaren von Selbstanteilen
- Scham bei aktiver Demütigung durch andere Gruppenmitglieder
- Ödipale Scham: Das Gefühl das „dritte Rad am Wagen zu sein“, ausgeschlossener Dritter zu sein gegenüber den „Geschwistern“ in der Gruppe oder dem „elterlichen Leiterpaar“
- Idealitätsscham: Beim Versagen gegenüber eigenen oder gruppenbezogenen Idealen
- Scham-Schuld-Dilemmata (s. o.) oder Scham über eigenes schuldhaftes Versagen

Die Aufzählung macht deutlich, wie anfällig das Gruppensetting bezogen auf die Aktivierung von Schamgefühlen ist. Dem Gruppenleiter kommt dabei die sensible Aufgabe zu, zum einen das Erleben von Scham und das Aushalten von Schamkonflikten im Dienste der Gruppenentwicklung und der Förderung des Einzelnen zu ermöglichen. Zum anderen die Arbeit am Guten und die Dekonstruktion des Schlechten im Blick habend, einführend wahrzunehmen und steuernd zu intervenieren, wenn Schamkonflikte eine zerstörerische Dynamik entfalten und die Gruppe bzw. den Einzelnen überschwemmen, was heftiges Agieren, Stillstand, Spaltung, Auseinanderbrechen der Gruppe und im schlechtesten Fall Abbrüche zur Folge haben kann. Für den Einzelnen, der sich beschämt fühlt, kann dies bedeuten:

„[...] dass er entweder lärmend eine pseudounabhängige Rolle gegenüber Leiter und Gruppe einnimmt, sich mit Abbruchgedanken trägt oder in Schweigen versinkt“ (Hilgers 2006: 202).

Grundsätzlich sei an dieser Stelle gesagt, dass das Einbringen von Schamthematiken ein gewisses Vertrauen in der Gruppe, das Vorhandensein einer vertrauensvollen professionellen Beziehung zum Gruppenleiter und einen sicheren Rahmen erfordern, weshalb besondere Behutsamkeit mit der Platzierung dieser Inhalte an den Anfang eines Gruppenprozesses gefragt ist.

4.1 Halboffene Gruppen

Nicht nur die Themen, mit denen sich eine Gruppe inhaltlich beschäftigt, sondern auch sogenannte deskriptive und strukturelle Merkmale einer Gruppe, wie das Gruppenformat (offene, halboffene oder geschlossene Gruppen), können einen starken Einfluss auf die Schamdynamik in der Gruppe haben.

Durch das Hinzukommen neuer Mitglieder wird die Gruppe mit neuen Impulsen belebt, im Umkehrschluss jedoch wird viel Energie auf die Wiederherstellung von Gruppenkohärenz verwendet. Das Wir-Gefühl kann schneller destabilisiert wer-

den und die Gruppe ist zunächst mit der Wiederherstellung ihrer Homöostase befasst. Für die Entwicklung von Vertrauen in einer Gruppe ist ein stabiles Wir-Gefühl allerdings zentral, es fördert und beeinflusst entscheidend die Fähigkeit und Bereitschaft des Einzelnen zur Selbstöffnung. Ist dieses Gefühl nur unzureichend vorhanden, weil eine hohe Fluktuation in der Gruppe herrscht, können schnell Angst und Scham entstehen, sich zu zeigen. Dem Supervisor kommt an dieser Stelle, stärker noch als in geschlossenen Gruppen, die Rolle zu, die Kohärenz durch entsprechende Einfühlung, insbesondere in die noch stärker verunsicherten Neuankommlinge, und durch gezielte Interventionen, wie z. B. die Erläuterung expliziter Regeln neuen Gruppenmitgliedern gegenüber, zu fördern:

„In Bezug auf das Leitungsverhalten gelten bestimmte Merkmale und Verhaltensweisen eines Leiters, einer Leiterin als kohäsionsfördernd: Verbalisieren emotionaler Erlebnisinhalte, Kreativität, Aktivität und Engagement und der Wunsch nach emotionaler Interaktion mit der Gruppe. Kohäsionsfördernd ist also der expressive Führungsstil“ (vgl. Fengler 1979: 447 in Gröning 2011: 25ff).

Hierzu gehört auch die Transparenz in Bezug auf die eigene Vorgehensweise, um der Gruppe Orientierung und Halt zu geben und die Nutzung regressiver und schaminduzierender Prozesse ausschließlich für das Vorankommen der Gruppe und nicht zum Selbstzweck.

Bezogen auf die Vertraulichkeit der besprochenen Themen spielt das Gruppenformat ebenfalls eine wichtige Rolle. Grundsätzlich gilt: Je offener eine Gruppe, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit bzw. desto stärker ausgeprägt sind die Fantasien bezogen auf die Verletzung der Schweigepflicht. Der Einhaltung der Verschwiegenheit kommt eine besondere Rolle in Bezug auf die Wahrung des Intimitätsschutzes, und damit der natürlichen Intimitätsscham des Einzelnen, zu. Selbstverständlich wird gegen diese Schweigepflicht seit Bestehen von Gruppen immer wieder verstoßen. Hilgers (2006) äußert hierzu, dass der Gruppenleiter trotzdem an der Gültigkeit der Regel, auf deren Durchsetzung im Alltag er nur begrenzten Einfluss hat, festhalten sollte, um immer wieder das wichtige Signal zu setzen, dass die Intimitätsgrenzen der Gruppe und des Einzelnen gesehen und anerkannt werden. Er fügt den wichtigen Aspekt hinzu, dass letztlich nicht alleine die Tatsache, dass, sondern wie und zu welchem Zweck Gruppenmitglieder die Verschwiegenheit verletzen, über den Fortbestand „des Möglichkeitsraums der Gruppe“ entscheiden.

4.2 Geschlossene Gruppen

In geschlossenen Gruppen kann sich die Gruppenkohäsion schneller bilden, was für den Prozess des sich Zeigens und Mitteilens grundsätzlich positiv sein kann, jedoch auch Gefahrenquellen birgt. Da das Gruppenformat naturgemäß schneller Intimität bzw. Nähe herzustellen vermag, also besonders solche Teilnehmer anspricht, die zu schneller Selbstöffnung neigen bzw. solche Teilnehmer abschreckt, die grundsätzlich eher verschlossen sind und bei denen starke Intimitätsscham

vorhanden ist, sollte der Gruppenleiter hier die Balance zwischen „zu viel Öffnung“ und „zu wenig Öffnung“ besonders gut im Blick haben. Der Zeitpunkt spielt dabei eine wesentliche Rolle. Dem aktiven Gruppenmanagement kommt nach Tschuschkes Befunden (vgl. Hilgers 2006) somit besonders in der Anfangsphase eine wichtige Bedeutung zu, um zu verhindern, dass die Gruppe vom Mitteilungsdrang und den „eruptiven Selbstentblösungen“ (die ihrerseits Ausdruck einer abgewehrten Scham sein können) einzelner Mitglieder nicht überfordert werden:

„Andernfalls laufen einzelner Patient wie Gesamtgruppe Gefahr, in eine schamhafte Kollusion zu geraten, die den sich zu früh, zu heftig oder zum falschen Zeitpunkt öffnenden Patient zu isolieren droht“ (Hilgers 2006: 222).

Der Gruppenleiter sollte auch hier, wo nötig, transparent vorgehen, was gerade zu Beginn des Gruppenprozesses jedoch schwer umsetzbar ist, weil es wiederum für die Gruppe, aber auch für den Gruppenleiter, beschämend sein kann, über Scham in so einem frühen Stadium überhaupt zu sprechen. Wo es angemessen erscheint, sollte bei Teilnehmern mit ausgeprägter Selbstoffenbarungstendenz auf die „Scham-Entlastungs-Entblösungs-Scham-Spiralen“ (vgl. Hilgers 2006) hingewiesen werden und auf die daher gebotene Notwendigkeit der Begrenzung von Redebeiträgen. In der Dynamik kann sich die vorschnelle Selbstoffenbarung, sofern sie nicht entsprechend gesteuert wird, zu einer informellen Gruppenregel herausbilden, wodurch sich die anderen Teilnehmer zu unerwünschten Entblösungen genötigt fühlen. Zu beachten ist ferner, dass durch die unangemessene „Entblösung“ die anderen Gruppenmitglieder in ihrer Intimitätsgrenze verletzt und beschämt werden können, weshalb dem Leiter auch hier eine Wächterfunktion zukommt.

Im Umgang mit solchen Gruppenteilnehmern, die generell eher Schwierigkeiten haben, sich in Gruppen zu zeigen, ist besonderes Fingerspitzengefühl gefragt. Fallen Teilnehmer durch starke Schüchternheit oder Gehemmtheit auf, kann ein Verständnis für die dahinterliegende spezifische Dynamik zu entwickeln, hilfreich sein. So kann hinter diesen Verhaltensweisen ein starkes Bedürfnis nach Selbstschutz stehen, weshalb jede Gelegenheit die Anlass zu Beschämung bietet, wenn möglich vermieden wird. Der Betroffene schweigt lieber als zu riskieren durch nicht angebrachte Beiträge die Aufmerksamkeit der Gruppe auf sich zu ziehen. Dabei wird der Maßstab für das was als unangebracht oder peinlich gilt sehr hoch gesteckt und kann die ganze Person umfassen, so dass bereits die bloße Anwesenheit in der Gruppe als schambehaftet erlebt wird. Gleichzeitig ist es sehr unangenehm wenn die Umwelt einen als schüchtern, gehemmt und ohne Einfluss einstuft, als jemanden, der nichts zu sagen, nichts beizutragen hat und in der Folge nicht beachtet wird. Somit besteht die Gefahr, dass ein Teufelskreis entsteht. Interessanter Weise verbirgt sich hinter solchen Ängsten und Schamgefühlen häufig ein besonders stark ausgeprägtes Bedürfnis nach Gesehen werden und Annahme. Dieses starke Bedürfnis entspringt dem missachteten bzw. frus-

trierten Bedürfnis nach Gesehen- und Geliebt werden in der Kindheit (durch die primären Bezugspersonen aber auch durch Erfahrung von Ablehnung in Gruppen wie Kindergarten, Schule etc.). Beachtet werden wird deshalb mit seelischem Schmerz assoziiert:

„Das Ich hat Angst vor der Stärke seiner Bedürfnisse, und zugleich lehnt es diese ab und verweigert ihnen ihre Daseinsberechtigung. Das heißt, solche Bedürfnisse werden vom Ich so abgewertet, wie sie einst von den entscheidenden Bezugspersonen entwertet worden waren“ (Jacoby 1991: 22).

Weitere deskriptive bzw. strukturelle Aspekte spielen, bezogen auf die Schamthematik, eine nicht unerhebliche Rolle. Das Phasenmodell der Gruppenentwicklung nach Tuckman (1965 in Gröning 2012) mit seinen bekannten fünf Stufen – Forming, Storming, Norming, Performing und Adjourning – macht u. a. auch deutlich, dass auf jeder Stufe seitens des Supervisors besondere Sensibilität im Umgang mit je spezifischen Schamthemen gefordert ist. Besondere Aufmerksamkeit erfordern dabei der Beginn und die Beendigung eines Gruppenprozesses, beide Phasen sind von großer Ungleichzeitigkeit der Teilnehmer gekennzeichnet. Der Anfangsprozess ist für die Gruppenmitglieder von Unsicherheit und der Suche nach Orientierung geprägt. Im Mittelpunkt steht die zentrale Frage: Was möchte ich von mir zeigen? Wie werde ich gesehen (bewertet)? Wo ist mein Platz in der Gruppe? Habe ich überhaupt einen Platz in der Gruppe? Da die Gruppe jedoch noch keine gemeinsame Sprache entwickelt hat und die eigene Rolle in der Gruppe noch eher diffus ist, herrscht viel Verletzbarkeit in Bezug darauf, was man von sich zeigt und was nicht. Hier ist, in Anlehnung an das oben Beschriebene, die Steuerung des Leiters in Bezug auf die Selbstöffnung in der Gruppe gefragt, um zu verhindern, dass es frühzeitig zu starken Schamgefühlen mit anschließendem Rückzug bzw. zu Beschämungen der Gruppenmitglieder durch zu viel Intimität kommt. Der Leiter kann den Anfangsprozess durch eine freundlich zugewandte, gleichzeitig klare Präsenz und die Berufung auf das gemeinsame Gruppenziel, positiv beeinflussen.

Bei einigen Teilnehmern kann, in Bezug auf das Bedürfnis, sich dem Leiter anzuvertrauen, Abhängigkeitsscham entstehen. Genauso kann bei Gruppenmitgliedern mit einer besonderen Disposition zur Scham, die unausweichliche Beschämung, die jedem Lernprozess innewohnt, bereits zu viel werden (vgl. Gröning 2012).

4.3 Spezielle Schamkonflikte in Supervisionsgruppen

Grundsätzlich stellen Supervisionsgruppen ambulante Gruppenangebote dar (im Unterschied zu stationären Gruppen im klinisch, therapeutischen Bereich mit ihrer je spezifischen Dynamik), die sowohl halboffen (slow-open), als auch geschlossen konzipiert sein können und von ihren Teilnehmern her sowohl homo- als auch heterogen besetzt sein können. Offene Gruppen sind in diesem Bereich nicht üblich, weshalb ich hierauf nicht eingehe.

Wesentlich, bezogen auf das Schamthema ist, dass sich der Supervisor der verschiedenen Gruppensettings mit ihren jeweils unterschiedlichen Aufgabenstellungen und Anforderungen gewahr wird. Auf die Praxis übertragen: Der Supervisor sollte, neben dem Wissen, dass ein Gruppensetting für sich genommen, bereits Scham induzierend sein kann, berücksichtigen, dass es in Bezug auf Schamquellen einen Unterschied macht, ob es sich um eine Gruppen- oder eine Teamsupervision handelt. Darüber hinaus ist eine genaue Auftragsdefinition hilfreich:

„Bereits die mangelhafte Unterscheidung zwischen den verschiedenen Anwendungsformen von Supervision birgt erhebliche iatrogene Schamquellen“ (Hilgers 2006: 236f).

Im Mittelpunkt steht also eine „saubere“ Kontraktierung auf vielerlei Ebenen. Der Auftrag sollte geklärt werden, geht es um Fallbesprechungen, Teamkonflikte, die reflexive Begleitung schwieriger Arbeitsphasen oder gar um neue Rollenübernahmen bzw. die Umstrukturierung von Organisationen und ihre Folgen. Natürlich ist in der Praxis eine idealtypische Trennung zwischen Fallbesprechungen und Teamproblemen auf Dauer häufig nicht zu leisten, bilden sich doch in der Dynamik von Fallsupervisionen häufig charakteristische Teamdynamiken ab. Eine hinreichende Absprache, Einverständniserklärung und Transparenz in der Vorgehensweise können jedoch wesentlich dazu beitragen, dass es für die Teilnehmer nicht zu Schamgefühlen durch nicht vorhersehbare Entwicklungen kommt:

„Wird zum Beispiel überraschend und unkontrolliert die Arbeit eines Teilnehmers in einer Projektsupervision fokussiert, setzt ihn das den Blicken aller anderen Projektteilnehmer aus“ (Hilgers 2006: 236).

Es kann notwendig sein, im Falle des Ausschluss einer Ebene (z. B. „nur“ Fallbesprechungen oder „nur“ Teamprobleme neu zu verhandeln, wenn der Eindruck entsteht, dies sei notwendig und für den Supervisionsprozess förderlich. Bei der Kontraktierung ist der Dreiecksvertrag stets im Blick zu behalten und entsprechend Schamsituationen dadurch zu vermeiden, dass eine Absprache bzw. Klarheit darüber erfolgt, ob, und wenn ja, welche Inhalte und in welcher Form an die Leitung kommuniziert werden können.

Abschließend sei noch gesagt, dass es, zumindest in Einrichtungen in denen Supervision wenig bekannt ist, sinnvoll erscheint, die Trennlinie zwischen Supervision und Gruppen- bzw. Psychotherapie deutlich zu benennen, da hierin häufig die größten Widerstände bzw. Schamängste von Teilnehmern begründet liegen. Zumindes ist mir dieses Phänomen aus Berufsgruppen wie z. B. Justizvollzugsbeamte, die wenig Berührung mit Supervision haben, sehr vertraut.

4.4 Gruppensupervision

Gruppensupervisionen können, in Abhängigkeit vom Kontrakt, halboffen oder geschlossen konzipiert sein. Die oben geschilderten Schamkonflikte in Bezug auf unterschiedliche Gruppenformate sind bei der Kontraktierung entsprechend zu

berücksichtigen. Die Besonderheit von Gruppensupervisionen, im Unterschied zur Teamsupervision, liegt darin, dass sich die Gruppenmitglieder in der Regel untereinander nicht kennen und somit erst eine Beziehung zueinander aufbauen müssen. Die Teilnehmer verbindet zwar ein gemeinsames thematisches Merkmal (die Arbeit mit einer bestimmten Klientel, einer bestimmten hierarchischen Ebene etc.) und das Interesse, ihre beruflichen Fragen und Konflikte zu reflektieren, jedoch teilen sie keine gemeinsame Arbeitssituation. Es besteht also eine thematische Nähe. In Bezug auf die Beziehung jedoch ist das Verbindung stiftende Element zunächst die Person des Supervisors. D. h. der Beginn der Gruppe ist von starken Fremdheitsgefühlen der Gruppenmitglieder untereinander geprägt, was die Angst sich zu zeigen erhöht und Schamgefühle auslösen kann. Es ist wichtig, dass sich der Supervisor, dieser Situation und der besonderen Verantwortung in Bezug auf seine „verbindende Funktion“ in Gruppensupervisionen gewahr wird:

„Der Supervisor, die Supervisorin schließt mit jedem Teilnehmer, jeder Teilnehmerin einen Kontrakt. Aber die Teilnehmer müssen auch untereinander einen inneren Kontrakt schließen können. Insofern dient das erste Gruppentreffen auch dem Kennenlernen untereinander, dem Ertasten, ob da Kollegen und Kolleginnen sitzen, die sich füreinander interessieren und einander verstehen können“ (Studienbrief: „Supervision und ihre Methoden“: 100).

Der Unsicherheitsfaktor in der Gruppensupervision ist also in Bezug auf die Teilnehmer groß. Die Gruppenmitglieder entscheiden nicht nur über die Frage des Supervisors, sondern auch darüber, ob eine vertrauensvolle Zusammenarbeit in der Gruppe überhaupt vorstellbar erscheint. Der Supervisor kann durch seine Haltung entscheidend zu einer Atmosphäre von Wohlwollen und Wertschätzung der Unterschiede in der Gruppe beitragen:

„Meist sind die beruflichen Erfahrungen, die Tätigkeitsschwerpunkte und die Ausbildungen in zufällig zusammengesetzten Gruppen (zum Beispiel ambulanter Psychotherapeuten) sehr heterogen. Diese Unterschiedlichkeiten kann die Gruppe sehr befruchten, umgekehrt aber auch für Einzelne zur Quelle von Scham werden, wenn die Unterschiedlichkeit durch den Supervisor nicht stellvertretend wertgeschätzt wird“ (Hilgers 2006: 238).

Die Gruppenmitglieder verfügen über keine gemeinsame Arbeitssituation, daher auch über keinen gemeinsamen Raum. Der Supervisor sollte deshalb sinnvoller Weise den Raum zur Verfügung stellen, zum Einen, weil er damit einen verbindenden Rahmen schafft, zum anderen aber auch um sich nicht in Abhängigkeit zu einzelnen Gruppenmitgliedern zu begeben (vgl. Studienbrief „Supervision und ihre Methoden“). Dem Leiter einer Gruppensupervision obliegt über die Raumfrage hinaus, in vielerlei Hinsicht, stärker als beispielsweise in Teamsupervisionen, die Verantwortung für die Steuerung von Rahmenbedingungen, die der Gruppe Orientierung bzw. einen festen Bezugsrahmen geben und die Gruppenkohäsion fördern. So steht der Supervisor beispielsweise in Bezug auf die Honorarfrage viel unmittelbarer in Kontakt mit den Gruppenmitgliedern. Wird dies in der Teamsupervision i. d. R. nur mit der Leitungsebene verhandelt, ist dieser Prozess in der Gruppensupervision für jeden Teilnehmer offen und transparent. Es

empfiehlt sich, von Anfang an in Bezug auf das Ausfallhonorar und Absagemodus als Supervisor klar Position zu beziehen und dies nicht in einem gruppensupervisionellen Prozess zur Diskussion bzw. zur Disposition zu stellen. Folgendes Praxisbeispiel soll die Wichtigkeit dieser klaren Positionierung deutlich machen:

In einer Gruppensupervision bei der Kaiserswerther Diakonie, wo ich die Teilnehmerinnen habe entscheiden lassen, dass, wenn ein Gruppenmitglied rechtzeitig sein Fehlen ankündigt, die verbliebenen Teilnehmer dessen Honorar anteilig übernehmen, erlebte ich, dass dies die Gruppe in massive Konflikte stürzte und aus meiner Sicht rückblickend die Auflösung der Gruppe vorantrieb. Strittig wurde nämlich bereits nach kurzer Zeit die Frage: Was ist eine rechtzeitige Absage? Dies wurde individuell sehr unterschiedlich ausgelegt. Zudem entstanden für alle Anwesenden sehr unangenehme, beschämende Situationen, wenn beispielsweise eine Teilnehmerin zur Überraschung Aller bei der Gruppensupervision fehlte und beim nächsten Treffen erklärte, sie müsse jetzt aber nicht das Ausfallhonorar zahlen, denn sie habe doch ihr Fehlen rechtzeitig angekündigt, woran sich aber keiner in der Gruppe, inklusive mir, erinnern konnte. Spürbar war auch, dass die Gruppe mir gegenüber unter Kompetenzscham litt, weil sie es untereinander nicht regeln konnten und überdies in einen Loyalitätskonflikt geriet. Eine von mir, angesichts der aufgeladenen Atmosphäre nachträglich eingeschobene klare Handhabe in Bezug auf Ausfallhonorar und Fehlen von Teilnehmern, trug nicht wesentlich zu einer Entspannung in der Gruppe bei. Hierbei sind, neben der geschilderten Problematik, selbstverständlich noch andere Faktoren beteiligt, die Spaltung und Frontenbildung in der Gruppe jedoch führe ich nicht zuletzt auch darauf zurück, dass hier nicht von Anfang an seitens der Gruppenleitung die Verantwortung für entscheidende Rahmenbedingungen übernommen wurden.

4.5. Teamsupervision

Teamsupervisionen stellen in der Regel ein halboffenes Setting dar, sie können jedoch auch geschlossen konzipiert sein. Durch Neueinstellungen oder veränderte Zuständigkeitsbereiche können Teilnehmer hinzukommen und alte Gruppenmitglieder z. B. durch Kündigung ausscheiden. Darüber hinaus kann sich während der Teamsupervision aus inhaltlichen Gründen die Notwendigkeit ergeben, die Gruppe um weitere Teammitglieder zu erweitern. So hat es sich beispielsweise im Rahmen einer von mir durchgeführten Teamsupervision in einem Wohnheim für psychisch kranke Frauen als hilfreich erwiesen, im Rahmen der Zwischenauswertung die Leitung darum zu bitten, die Teilnahme von teilzeitangestellten Bezugsbetreuerinnen an der Supervision zu ermöglichen, was sich bei Fallbesprechungen als hilfreiche Intervention herausstellte.

Besondere Sensibilität ist bei Teamsupervisionen dahingehend gefragt, dass unterschiedliche Hierarchieebenen involviert sind, wodurch Status- und Machtaspekte eine erhebliche Rolle spielen. Kompetenzen, aber auch Defizite und persönliche Eigenarten werden sichtbar, was Schamgefühle auslösen kann. Da der

Fokus in der Teamsupervision auf die Optimierung professionellen Handelns liegt, spielen, besonders bei interdisziplinären und hierarchisch heterogenen Teamkonstellationen, Stolz, Konkurrenz, Rivalität in Form offener wie verdeckter Aggressionen, genauso eine Rolle wie Scham und Neid gegenüber anderen Gruppenmitgliedern (vgl. Hilgers 2006). In Teamsupervisionen begegnet dem Supervisor, stärker (oder offensichtlicher) als in Einzel- und Gruppensupervisionen das Thema Bewertung und Wertigkeit, insbesondere dann, wenn die Leitung an der Teamsupervision teilnimmt. Entsprechend ist die Entwicklung eines Gespürs dafür, dass Intimitäts- und Kompetenzscham immer eine große Rolle bei Teamsupervisionen spielen, wesentlich für den Zugang zum Team. Dem Supervisor kommt hier die Aufgabe zu, eine Arbeitsatmosphäre zu schaffen, *„die das Offenbarwerden eigener Schwierigkeiten, Inkompetenzen oder Fehler ermöglicht, ohne von anderen Supervisionsmitgliedern angegriffen oder entwertet zu werden“* (Hilgers 2006: 238). Für sehr wesentlich erachte ich auch, den Umgang des Supervisors mit Schwierigkeiten der Supervisanden. Das betrifft meiner persönlichen Erfahrung nach im sozialen Bereich das Thema Fallbesprechungen. Es ist oft sehr schambehaftet, sich mit seinen Sorgen und Nöten im Umgang mit Klienten zu zeigen. Insbesondere wenn in Institutionen die unbewusste Kultur herrscht, dass z. B. starke Affekte bei Fallschilderungen ein Hinweis für mangelnde Abgrenzung bzw. fehlende Souveränität sind. Die Haltung des Supervisors ist hier sehr wesentlich. Je selbstverständlicher und entspannter er mit den offensichtlich werdenden Problemen der Supervisanden umgeht, desto eher wird sich das Team mit Neugier und Interesse der Betrachtung des Falls zuwenden und die ausschließliche Fokussierung auf die erzählende Person und dessen Unzulänglichkeiten aufgeben. Verfügt der Supervisor über entsprechende Feldkompetenz, kann hier das Einbringen von eigenen Erlebnissen aus der Praxis hilfreich sein:

„Es schadet nicht, wenn der Supervisor gegebenenfalls auch einmal zu verstehen gibt, dass er das geschilderte Problem selbst kennt, um Teammitgliedern ihre Darstellungen zu erleichtern, solange dies authentisch ist und nicht in anbiedernder Art geschieht“ (Hilgers 2006: 238).

Im Hinblick auf die Reduzierung von Scham halte ich einen weiteren Aspekt, im Sinne der Erweiterung des Verstehenszugangs, für wesentlich. Im Rahmen meiner Ausbildung als Supervisorin habe ich, mit dem Konzept von Übertragung/Gegenübertragung und szenischem Verstehen, einen anderen Zugang erlernt, den ich, natürlich für meine eigenen Supervisionsprozesse, aber auch als Teamsupervisandin als sehr entlastend erfahren habe. Als Entlastung empfand ich, dass hierbei nicht auf die persönlichen Eigenheiten der Supervisanden fokussiert wird, sondern es um das Verständnis der Gesamtszene geht:

„Jede Art von Interpretation oder gar Deutung des Handelns der Supervisionsteilnehmer ist eine massive Schamquelle, es sei denn die Interpretation bezieht sich lediglich auf die Verstrickung des Supervisanden mit seinem Patienten. Dabei ist das Interaktionsmuster des Patienten, nicht des Supervisanden zu fokussieren“ (Hilgers 2006: 237).

In Bezug auf das „szenische Verstehen“ beschreibt Alfred Lorenzer mehrere Ebenen (Lorenzer 1970 im Studienbrief „Supervision und ihre Methoden“):

- Logisches Verstehen des sachlichen Gehalts von Kommunikation und Interaktion (Verstehen des Gesprochenen)
- Psychologisches Verstehen des emotionalen Beziehungsgehalts (Verstehen des Sprechers)
- Szenisches Verstehen derjenigen Muster einer Szene, welche die Lebensäußerungen mitorganisieren (Verstehen der Situation)
- Tiefenhermeneutisches Verstehen der in Szenen verborgenen Wünsche und Abwehrvorgänge.

Die Einbeziehung dieser Ebenen des Verstehens ermöglicht einen erweiterten, neugierigen Blick auch auf schwierige Szenen und hat eine entlastende, schamreduzierende Funktion, weil es zur Schaffung einer wenig wertenden und verurteilenden Atmosphäre beitragen kann.

Abschließend ist zu erwähnen, dass Teambeziehungen, aufgrund der bestehenden wechselseitigen Abhängigkeiten, naturgemäß existentieller und in ihren Konsequenzen für die Betroffenen entsprechend tief- bzw. weitgreifender sind. Ängste, Scham und Kränkungen wirken in Teamsupervisionen stärker als in Gruppensupervisionen. Das bleibt natürlich nicht ohne Folgen für den Prozess: In ihrer Selbstöffnung sind die Teammitglieder gehemmter, weshalb es großer supervisorischer Behutsamkeit im Umgang mit persönlichen Themen der Betroffenen bedarf. Nicht zuletzt auch deshalb, weil die Teilnehmer nach Beendigung der Supervisionssitzung, anders als in Gruppensupervision, wieder in ihrem Arbeitsalltag mit seinen wechselseitigen Abhängigkeiten und Verflechtungen stehen. Zu viel Selbstöffnung und Intimität kann das Zurückkehren in die berufliche Rolle erschweren und massive Schamkonflikte auslösen.

Literatur

Baer, U./Frick-Baer, G. (2008): Vom Schämen und Beschämtwerden. Beltz Verlag, Weinheim und Basel.

Conzen, P. (2010): Erik H. Erikson. Grundpositionen seines Werkes. Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart.

Gröning, K. (2006): Pädagogische Beratung. Konzepte und Positionen. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Gröning, K. (2011): Studienbrief „Gruppenwissen und Gruppentheorien“ im Weiterbildenden Masterstudium Supervision und Beratung. Bielefeld.

Hilgers, M. (2006): Scham – Gesichter eines Affekts. Vadenhoeck & Ruprecht, Göttingen.

Jacoby, M. (1991): Scham-Angst und Selbstwertgefühl. Ihre Bedeutung für die Psychotherapie. Walter-Verlag AG, Olten.

Marks, S. (2010): Die Würde des Menschen oder: Der blinde Fleck in unserer Gesellschaft. Gütersloher Verlagshaus, Gütersloh.

Neckel, S. (1991): Status und Scham. Zur symbolischen Reproduktion sozialer Ungleichheit. Campus Verlag, Frankfurt/Main, New-York.

Wittenberger, G./Zimmer-Leinfelder, I. (2011): Studienbrief „Supervision und ihre Methoden“ im Weiterbildenden Masterstudium Supervision und Beratung.

Wurmser, L. (2010): Die Maske der Scham. Klotz Verlag, Frankfurt am Main und Magdeburg.